

Berufliche Leistungsmotivation – Messmethoden und Interpretation von Ergebnissen

Erfahrungen und kognitive Fähigkeiten von Bewerbern stellen nur einen Aspekt ihrer Eignung dar. Ebenso wichtig für den beruflichen Erfolg ist ihre Motivation, sie auch einzusetzen. Um diese zu messen, gibt es drei Zugangswege.

Viele Bewerber beschreiben sich selbst nicht nur als teamfähig, gewissenhaft und kreativ, sondern betonen insbesondere ihre überdurchschnittliche Einsatzbereitschaft und ihr hohes Engagement. Dank entsprechender Ratgeber zum Verfassen von Anschreiben oder Motivationsschreiben ähneln sich die Formulierungen häufig sehr. Nur wie sollten Personalverantwortliche damit umgehen? Wie lässt sich trotz gleichlautender Anschreiben – egal ob online oder noch auf Papier – eine solide Bewerberauswahl hinsichtlich des Anforderungsmerkmals Motivation leisten?

Ob Bewerber den (fachlichen) Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnissen gerecht werden, ist primär eine Frage der bisherigen Ausbildung, Erfahrung und vor allem der kognitiven Fähigkeiten. Da sich Letztere generell, für alle Berufsfelder, als erfolgsrelevant erwiesen haben, konnten sich entsprechende Leistungstests über Jahrzehnte hinweg in der psychologischen Eignungsdiagnostik etablieren. Das Ergebnis solcher Leistungstests spiegelt die Fähigkeit wider, unbekannte Aufgaben und Probleme erfolgreich zu bewältigen, sodass intelligenten Bewerbern das Potenzial attestiert wird, neuen Anforderungen gerecht zu werden und diese im Sinne betriebswirtschaftlicher Ziele zu bewältigen. Jedoch stellen die kognitiven Fähigkeiten von Bewerbern nur einen Aspekt ihrer Eignung dar. Bewerber, die alle für einen Beruf notwendigen kognitiven Voraussetzungen mitbringen, jedoch über keinerlei Motivation verfügen, diese Fähigkeiten auch einzusetzen, werden es nicht weit bringen. Im beruflichen Alltag äußert sich dies beispielsweise in fehlender Lernbereitschaft, der Bevorzugung eher einfacher Aufgaben oder einer allgemein geringen Einsatzbereitschaft.

Somit resultiert fehlende Motivation nicht selten aus einer Nichtausschöpfung vorhandener Potenziale. Die berufliche Leistungsmotivation spielt insbesondere dort eine leistungsrelevante Rolle, wo wenig äußere Vorgaben oder Kontrollen existieren. Die Erfassung der beruflichen Leistungsmotivation von Bewerbern sollte daher vor al-

lem dann Gegenstand des Entscheidungsprozesses sein, wenn die Tätigkeit Eigeninitiative fordert.

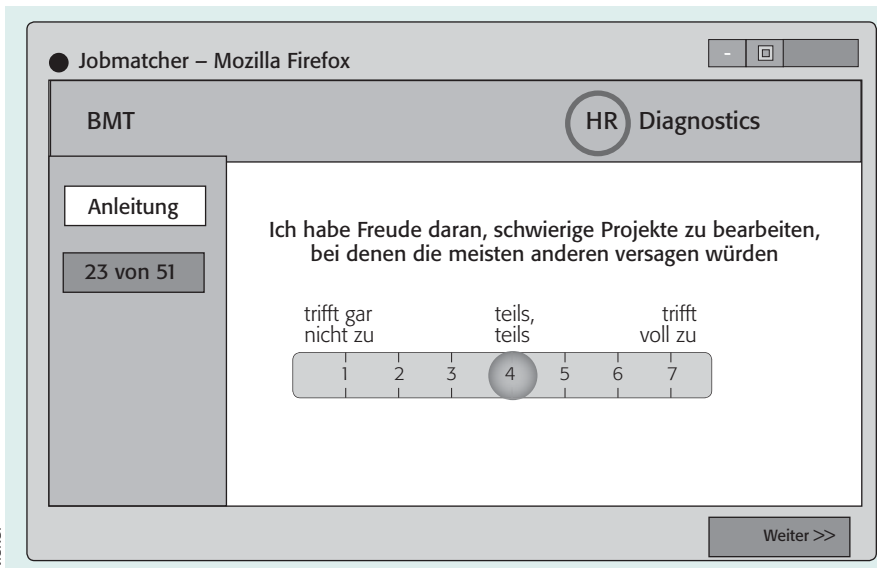
Warum berufliche Leistungsmotivation so wichtig ist

Im Kontext der Berufseignungsdiagnostik versteht man berufliche Leistungsmotivation weniger als eng abgegrenztes Persönlichkeitsmerkmal wie etwa die Extraversion, Gewissenhaftigkeit oder die Verträglichkeit einer Person, sondern eher als breiteres Konstrukt – sozusagen als die Grundhaltung eines Menschen zu allen leistungsrelevanten Themenfeldern. Berufliche Leistungsmotivation zeigt sich vor allem im individuellen Verhalten von Mitarbeitern oder Bewerbern. So streben leistungsmotivierte Personen nach Höchstleistungen und sind bereit, diese aus eigenem Antrieb über lange Zeit hinweg zu erbringen. Sie suchen von sich aus leistungsrelevante Situationen, in denen sie sich bewähren und an denen sie wachsen können. Sich vor anstrengenden Aufgaben zu drücken, ist nicht ihre Sache. Durch permanenten Kräfteinsatz und das Streben nach persönlicher Weiterentwicklung vermeiden sie Misserfolge. Wenn doch mal etwas nicht gelingt, stecken sie dank hoher Frustrationstoleranz die Niederlage nicht nur weg, sondern nehmen sie als neue Triebfeder: es beim nächsten Mal besser zu machen und keinesfalls aufzugeben. Durch ein hohes Maß an Selbstverantwortlichkeit und ein ausgeprägtes Selbstbewusstsein erreichen sie Ziele, die anderen verschlossen bleiben. Es gibt zwei Wege, über die sich Leistungsmotivation auf berufliche Leistungsergebnisse auswirkt. Einmal beeinflusst die Motivation unmittelbar die Dauer und Intensität des Kräfteinsatzes – die Anstrengung – und mündet so in beruflichen Erfolg. Ein zweiter, indirekter Weg führt über die Determinanten (die Hintergrundmerkmale) der Anstrengung. Hoch leis-

*Steffen Nickel,
Diplom-Ökonom,
Projektleiter Assessment Services
und Development,
S & F Personalpsychologie
Managementberatung,
Stuttgart
nickel@personalpsychologie.de*



Motiviert und glücklich



Beispiel-Item aus dem Beruflichen Motivationstest BMT

tungsmotivierte Personen neigen dazu, die Ursachen ihres Erfolgs eigenen Fähigkeiten sowie ihrem persönlichen Einsatz zuzuschreiben, was in Zufriedenheit mit der eigenen Leistung resultiert. Dadurch steigen das Selbstvertrauen sowie die Erfolgserwartung, was sich positiv auf das Commitment gegenüber selbst- und fremdgesetzten Zielen auswirkt. Diese hohe Verbundenheit gegenüber Zielen resultiert schließlich in Anstrengung und damit in beruflicher Leistung. Diese kausale Beziehung schlägt sich auch in der Prognosekraft von Verfahren zur Messung beruflicher Leistungsmotivation nieder. Verschiedene Untersuchungen belegen, dass Leistungsmotivation neben kognitiven Fähigkeiten eine der zentralen Varianzquellen der beruflichen Erfolgsprognose ist. Die höchstmögliche Prognosekraft wird aber nur erreicht, wenn das Messinstrument hohen psychometrischen Standards genügt. Darüber hinaus sollte die Messung berufsrelevanter Merkmale stets auf Basis der bisherigen berufsnahen Biografie, der Simulation künftig zu erwartender Aufgaben und der Messung stabiler Eigenschaften erfolgen.

Testverfahren zur Messung beruflicher Leistungsmotivation

Die klassische Methode, psychologische Konstrukte wie berufliche Leistungsmotivation zu messen, ist der Test. Tests

stellen in der psychologischen Eignungsdiagnostik das am häufigsten eingesetzte Instrument dar. Durch die berufsnahen Formulierung der Aussagen können Validität und Akzeptanz gesteigert werden. Ein Beispiel für eine solche Aussage aus dem Verfahren BMT (Beruflicher Motivationstest) ist in der Grafik oben dargestellt. Parallel dazu gibt es mit dem BMT-A auch eine Version für Auszubildende. Die Bearbeitungszeit von etwa zwölf Minuten und die webbasierte Testdarbietung ermöglichen nicht nur eine ökonomische Durchführung, auch die automatisierte Auswertung erfolgt auf maximal objektive Weise.

Bei der anschließenden Ergebnisinterpretation wird das Ergebnis einer einzelnen Person mit der Merkmalsausprägung aller übrigen Bewerber anhand stichprobenspezifischer Normwerte verglichen. Die Tabelle unten gibt ein beispielhaftes Ergebnis des BMT wieder. Vereinfacht sind Ergebnisse unter 100 als unterdurchschnittlich, Werte über 100 als über-

durchschnittlich einzustufen. Neben dem Gesamtwert werden zusätzlich die einzelnen Dimensionen individueller beruflicher Motivation dargestellt, sodass eine detailliertere Aussage über die individuelle Motivation, etwa in Form eines Stärken-Schwächen-Profiles, gefällt werden kann. Dabei gilt es zu berücksichtigen, dass der Gesamtwert nicht als einfacher Durchschnitt der Dimensionen zu verstehen ist, sondern eine spezifische Gewichtung erfolgt, die sich an einer zielgruppen- oder unternehmensspezifischen Norm orientiert.

Biografische Verfahren zur Messung beruflicher Leistungsmotivation

Eine Persönlichkeitsskala stellt nur eine Möglichkeit der Motivationsmessung dar. Um ein umfassenderes und valideres Bild der Eignung eines Bewerbers zu erhalten, ist zudem der Einsatz biografischer Verfahren ratsam. Dieser biografische Ansatz basiert auf dem Axiom der Verhaltensstabilität und hat zum Ziel, künftiges Verhalten direkt aus früherem Verhalten zu prognostizieren. Typische Erfassungsmethoden sind biografische Fragen, die in schriftlicher Form im Fragebogen oder mündlich im Interview gestellt werden können. Ein Beispiel einer biografischen Frage zur Motivationsmessung ist im Kasten auf Seite 49 dargestellt. Diese Frage greift insbesondere die unterdurchschnittliche Lernorientierung eines Bewerbers auf und hinterfragt diese.

Die Besonderheit dieser Fragenform aus dem Multimodalen Interview MMI der S&F Personalpsychologie Managementberatung ist in der Erfragung konkreter Beispiele und Verhaltensweisen aus der beruflichen Vergangenheit zu sehen (bei Auszubildenden ohne berufliche Bio-

Leicht unterschiedliche Motivation: Beispiel aus dem Beruflichen Motivationstest BMT (Z-Skala von 70–130)

Berufliche Motivation	117	95,73%
Aufgabenorientierung	126	99,58%
Erfolgsorientierung	108	79,73%
Initiative	111	86,38%
Lernorientierung	93	24,25%
Karriereorientierung	114	92,23%

grafie liegt der Fokus entsprechend auf schulischen Erfahrungen). Somit wird der Wiedergabe allgemeiner Lebens- oder Lehrbuchweisheiten entgegengewirkt. Die Auswertung orientiert sich an zuvor definierten Antwortankern, die an die zu besetzende Position und das Unternehmen angepasst werden und den Bewerbern nicht bekannt sind. Somit wird die Anforderung an den Interviewer dahingehend reduziert, dass er die Antwort des Bewerbers ausschließlich zu beobachten und anschließend in einem klar strukturierten Beobachtungsschema festzuhalten hat. Diese maximal objektive Auswertung macht das Abschneiden eines Bewerbers von individuellen Interpretationen eines Assessors unabhängig. Außerdem erlaubt sie einen objektiven Vergleich zwischen mehreren Bewerbern und fördert so die Validität des Auswahlinstruments.

Simulationsverfahren zur Messung beruflicher Leistungsmotivation

Eine dritte Messmethode stellen Simulationsverfahren dar. Ihre Zielsetzung ist die Erfassung solchen Verhaltens, das in ähnlicher Form am Arbeitsplatz gefordert wird. Die typische Erfassungsform ist die Arbeitsprobe. Die inhaltliche Nähe simulationsorientierter Verfahren zu der Ziel-tätigkeit erfordert eine unternehmens- und tätigkeitsspezifische Entwicklung, deren Kosten oft gescheut werden. Dennoch liefert gerade dieser Verfahrenstypus eine vor allem bei Bewerbern hohe Akzeptanz und gibt dem Unternehmen die Möglichkeit, Verhalten in tätigkeitsrealistischen Situationen zu beobachten.

Eine Möglichkeit, den Entwicklungsaufwand zu reduzieren, bietet der Einsatz sogenannter situativer Fragen, die als mentale Arbeitsproben verstanden werden. Einem Kandidaten werden anspruchsvolle und erfolgskritische Situationen geschildert, wie sie im Rahmen der angestrebten Tätigkeit auftreten können. Die Anforderung an den Bewerber liegt darin, sich mental in diese Situation hineinzuversetzen und zu beschreiben, wie er sich dabei verhalten würde. Die Auswertung erfolgt analog zu den biografi-

Haben Sie bei sich schon einmal Leistungsdefizite erkannt und ausgeglichen, um die Qualität Ihrer Arbeit zu sichern?

Wie sind Sie dabei vorgegangen?

Wie erfolgreich war das Ergebnis?

Beispiel einer biografischen Interviewfrage

schen Fragen, wodurch die entsprechenden Vorteile auch hier erreicht werden.

Ergebnis-Interpretation

Die Kombination der Ergebnisse aller drei Zugänge (Testverfahren, biografische Fragen und Simulation) erlaubt dann eine aussagekräftige Einschätzung der Motivation. Dabei liefert der Vergleich der Ergebnisse aber auch nicht selten ein ambivalentes Bild, sodass beispielsweise das Ergebnis des Testverfahrens über dem biografischen Wert liegen kann. Einerseits wird solch eine Diskrepanz bewusst in Kauf genommen und ist erwünscht, da jeder der drei Zugänge zusätzliche Informationen liefert. Andererseits sind Diskrepanzen in den unterschiedlichen Methoden begründet (das Testergebnis basiert auf einer Selbsteinschätzung, biografische Fragen und Simulationen spiegeln hingegen die Einschätzung von Assessoren wider). Bei der Interpretation gilt es nun zu berücksichtigen, dass heterogene Ergebnisse kein Zeichen für mangelhafte Diagnoseverfahren darstellen. Vielmehr liefern sie einen zusätzlichen Erkenntnisgewinn und weisen auf mögliche Diskrepanzen zwischen dem Selbst- und dem Fremdbild eines Bewerbers hin, was bei der Entscheidung berücksichtigt werden sollte.

Personen, die ihre Motivation unterschätzen, weisen tatsächlich häufig eine unerwartet hohe Motivation auf. Wird eine solche Diskrepanz beispielsweise infolge eines Feedbacks erkannt, revidieren sie ihr Selbstbild, indem sie sich selbst stärker wertschätzen. Diejenigen Bewerber, die ihre Motivation hingegen deutlich überschätzen, sind häufig weniger leistungsmotiviert als angegeben. Selbstüberschätzer werden häufig den (auch aufgrund der postulierten hohen

Leistungsmotivation) gesetzten Anforderungen nicht gerecht. Darüber hinaus neigen sie oft auch dazu, sich künftigen Personalentwicklungsmaßnahmen zu verschließen, da in der eigenen Wahrnehmung kein Entwicklungsbedarf existiert. Hingegen stoßen Personalentwicklungsmaßnahmen insbesondere dann auf fruchtbaren Boden, wenn die eigene Einschätzung mit den tatsächlichen Stärken und Schwächen übereinstimmt.

Somit kann festgehalten werden, dass die Höhe der individuellen Leistungsmotivation ein valider Indikator für die Bereitschaft ist, vorhandene Fähigkeiten in berufliche Leistung umzusetzen. Der Status der Leistungsmotivation als generell berufserfolgsrelevantes Merkmal erlaubt die Schlussfolgerung, dass hohe berufliche Motivation Defizite in anderen Bereichen kompensieren kann. So sind Schwächen in einzelnen kognitiven Dimensionen teilweise durch überdurchschnittliche Leistungsmotivation kompensierbar. Das bedeutet, dass leistungsmotivierte Personen die ihnen bekannten Defizite durch vermehrte Anstrengung bewusst auszugleichen versuchen. Dabei stellt eine hohe Motivation die notwendige Basis für die Aneignung fehlender anforderungsrelevanter Kenntnisse dar.

Weiterführende Literatur

Heckhausen, H. (1977). Achievement motivation and its constructs: A cognitive model. *Motivation and Emotion*, 1, 283–329.

Schuler, H. & Frintrup, A. (2002). Der Wille zählt: Leistungsmotivation. *Personal*, 54, 750–753.

Schuler, H. & Frintrup, A. (2006). Wie das Einstellungsinterview zur überlegenen Auswahlmethode wird. *Personalführung*, 5/2006, 62–70.